



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS**

**Curso: Administração de Empresas**

**Linha de pesquisa: Comportamento Organizacional**

**Área: Psicologia Aplicada a Administração**

**DANIELE ALVES DE SOUSA**

**RA: 2055020-6**

## ***INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO***

Brasília-DF

2013

DANIELE ALVES DE SOUSA

## ***INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa  
Vieira Gagliard

Brasília-DF

2013

DANIELE ALVES DE SOUSA

## ***INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília-DF, 16 de outubro de 2013

### **Banca Examinadora**

Érika Costa Vieira Gagliardi

Prof(a).

Orientador(a)

---

Prof(a).

Examinador(a)

---

Prof(a).

Examinador(a)

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

DANIELE ALVES DE SOUSA

## RESUMO

O objetivo do artigo é levantar pesquisa bibliográfica sobre inteligência emocional e identificar se é alta ou baixa a inteligência emocional (IE) em gestores de uma loja de departamento de vestuário no varejo, verificando a pontuação destes em um teste de IE já validado. Foi utilizado o instrumento de teste para inteligência emocional de Seymour e Shervington (2001). Este consiste em questionário com 12 questões, o qual foi adaptado com perguntas sobre o perfil dos participantes. Existem muitas escalas para medir a IE; no entanto, a maioria só pode ser aplicada por psicólogos. Este tipo de inteligência é de suma importância para os ocupantes de todos os cargos em uma empresa, bem como para os relacionamentos tanto na vida pessoal como profissional de uma pessoa. Aquele que sabe administrar suas emoções de maneira mais assertiva mantém relacionamentos saudáveis e duradouros. Assim, a IE contribui para uma excelente educação de crianças, provendo autoconhecimento e empatia. As orientações aqui apresentadas baseiam-se nos livros e artigos citados. Partiu-se do pressuposto de que ter inteligência emocional é fundamental para o crescimento pessoal e profissional de uma pessoa; por isso, faz-se essencial em gestores de grandes empresas. No teste, 66,67% dos avaliados obtiveram índice de capacidade de IE na pontuação máxima, ou seja, estes gestores tiveram como resultado alta inteligência emocional; 33,33% conseguiram pontuação entre 25 e 36 pontos, o que indica média IE. Não houve gestores que pontuassem entre 12 e 24 pontos, o que sugeriria baixa inteligência emocional. Em relação à metodologia o trabalho foi descritivo, com abordagem quantitativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência emocional. Inteligência emocional no trabalho. Teste para avaliar a inteligência emocional.

## 1 INTRODUÇÃO

A inteligência emocional (IE) é um assunto atual, estudado a fim de desenvolver as pessoas mental e emocionalmente para que tenham sucesso na vida acadêmica, pessoal e profissional, por meio de controle dos seus sentimentos em situações adversas, tomando decisões assertivas e racionais, muitas vezes decisivas ao longo da vida.

Em conversa informal com uma colega de trabalho, surgiu o assunto sobre inteligência emocional. Ela havia acabado de ler um livro sobre IE e o considerou bastante interessante. O assunto trata de uma parte da psicologia aplicada a administração. Ao iniciar os estudos, percebe-se como é importante a IE nas empresas, e medi-la nos gestores de uma unidade de uma loja de departamento de vestuário no varejo se faz necessário para que estes possam se desenvolver profissional e pessoalmente.

No ramo empresarial a grande preocupação na seleção de novos colaboradores é determinada pelo quociente de inteligência (fator que mede a inteligência das pessoas) e por suas habilidades empresariais. Na escola a inteligência cognitiva sempre teve papel de destaque. No entanto, foi observado que o quociente de inteligência (QI) não capacita as pessoas para terem sucesso ao longo de sua vida. Muitas crianças, que tiveram altas pontuações de QI, tornaram-se adultos fracassados, e muito profissionais em cargos de liderança, que foram contratados pelos seus altos QIs, foram demitidos, por lhes faltarem autoconhecimento emocional, de seus objetivos e empatia, desconhecendo as emoções das pessoas que cercam suas vidas.

Há algum tempo vem crescendo um movimento na área da educação, nas empresas e na vida social que busca algo superior para explicar o sucesso de pessoas na vida pessoal e profissional. Este movimento apresenta a inteligência emocional, popularizada em 1995, pelo doutor Daniel Goleman.

A justificativa acadêmica para realização deste trabalho consiste na contribuição com um material teórico baseado em pesquisa bibliográfica e um

teste realizado com gestores de uma empresa do varejo de vestuário em Brasília, que ofereçam a novos acadêmicos e ao mundo científico informações adicionais para o estudo do tema inteligência emocional. A justificativa social consiste na contribuição para que as pessoas se conscientizem da importância do tema para o crescimento profissional e pessoal, auxiliando desde a educação de crianças até os relacionamentos nas organizações. Por fim, a justificativa aplicada considera a pesquisa como relevante na medida em que os resultados servirão de base para identificar as lacunas de IE nos gestores e permitir melhor formação profissional, possibilitando o autoconhecimento destes profissionais.

O trabalho procura responder o problema: Qual o nível de inteligência emocional dos gestores de uma loja de departamento do varejo?

No âmbito das metas a serem atingidas neste estudo, o objetivo geral é identificar a pontuação de inteligência emocional dos gestores. Os objetivos específicos constituem: verificar a percepção dos funcionários em relação ao próprio estado emocional, à capacidade de resolver conflitos e ao auto-desenvolvimento.

Para alcançar os objetivos, foi realizada pesquisa na biblioteca do Centro Universitário de Brasília(UniCeub) e na da Universidade de Brasília (UnB). Os gestores responderam ao questionário aplicado pela graduanda, com orientação da professora orientadora, no próprio espaço e horário de trabalho.

Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, dividido em inteligência emocional e inteligência emocional no trabalho. Em seguida, disserta-se sobre a metodologia, descrevendo os participantes e o instrumento utilizado. Posteriormente, serão mostrados os resultados e a análise deles. Ao fim, tem-se a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inteligência Emocional

Woyciekoski e Hutz(2009, p.1), logo na primeira página de sua obra, já salientam a importância da inteligência emocional na atualidade, que é construto psicológico recente, e reflete “o estudo das interações entre emoção e inteligência”.

Existem múltiplas inteligências, no entanto para Goleman (2012, p.60) “a aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto”.

Para Goleman (2012), uma das definições de IE é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar e se relacionar com os outros.

Segundo Miranda (1997, p.100), “a inteligência emocional refere-se a dois tipos de inteligência, racional e emocional, afirmando que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”.

Nadler (2011) usa um modelo intitulado dois a dois de Goleman para definir inteligência emocional, em que IE pode ser definida em termos de compreensão de si mesmo, gerenciamento de si mesmo, compreensão das outras pessoas e gerenciamento das outras pessoas.

Complementando o pensamento de Nadler, os autores Seymor e Shervington (2001) citam que a inteligência emocional é, primeiro, sua aptidão em controlar situações de maneira efetiva, e,segundo, seu grau de sensibilidade, o que contribui para o desempenho dos outros.

A inteligência emocional pode ser aprendida ao longo da vida. Inteligência e emoção são funções que se adaptam no organismo.Ligadas a

comportamentos do cérebro, estas auxiliam o organismo a se adaptar ao meio (BUENO; PRIMI, 2003).

Apesar de a inteligência emocional ter se popularizado com Goleman, um dos primeiros autores a iniciarem estudo sobre o assunto foram Salovey e Mayer. Eles sugerem uma definição bem ampla para a IE: a capacidade de processar as informações emocionais e usá-las favoravelmente no processo adaptativo (SALOVEY; MAYER, 1990, apud BUENO; PRIMI, 2003).

Segundo Almeida e Sobral (2005), que se baseiam nas inteligências múltiplas de Gardner, o modelo de IE foi apresentado pela primeira vez em 1990 por Salovey e Mayer, propondo uma arquitetura conceitual da inteligência não cognitiva. A proposta inovadora destes autores respeitava a percepção, compreensão e regulação de emoções do próprio indivíduo e dos outros.

Para Gardner, a ênfase na cognição não exclui, no entanto, a identificação de duas inteligências que se tornariam os elementos centrais da inteligência emocional: as inteligências interpessoais e intrapessoais (ALMEIDA; SOBRAL, 2005).

Para Salovey e Mayer (1990, p. 189, apud BUENO;PRIMI, 2003), inteligência emocional pode ser definida como: “o monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar os pensamentos e as ações”.

Segundo Goleman (1995 apud ALMEIDA;SOBRAL, 2005, p.13), “na dimensão intrapessoal destacam-se as componentes de autoconhecimento e de autocontrole das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício”.

A dimensão interpessoal está relacionada com a relação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de sintonia emocional, traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir das perspectivas alheias (ALMEIDA; SOBRAL, 2005).



Mayer e Salovey (1997 apud AMEIDA; SOBRAL,2005) propuseram uma revisão do conceito de IE que reduz o espectro da sua incidência, tornando-o mais objetivo e mensurável. Este modelo concentra a IE em quatro capacidades específicas: a percepção e expressão ajustada de emoções, a utilização de emoções como facilitadoras de raciocínio, a compreensão da emoção e o controle de emoções em si próprio e nos outros.

Para Goleman (2012, p.275), “entre os talentos emocionais estão: autoconsciência; identificar, expressar e controlar sentimentos; controle de impulsos e adiamento de satisfação; e controlar tensão e ansiedade”.

Há uma relação entre inteligência e emoção, que resulta no reconhecimento da capacidade de o homem lidar com suas emoções de forma inteligente, buscando atingir seus objetivos de vida(WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

A teoria de Sterneberg (1998 apud ALMEIDA;SOBRAL, 2005) sugere a interação de três aspectos da inteligência: o processamento interno de informação; a capacidade de adequar competências, individuais às condições do meio envolvente; e a capacidade para lidar com situações inesperadas.

Outro autor atual que define inteligência emocional é Bar-On. Ele, em seu livro *Manual da inteligência emocional*, sugere que a IE é uma inteligência mais calma, gentil, algo que todos podem ter (BAR-ON, 2002).

Segundo Bar-On (2002, p.82), “a batalha entre o ato de respeitar e o de negar as emoções existe há muito tempo no pensamento ocidental”. No entanto, a maior preocupação dos estudiosos era entender e desenvolver a inteligência cognitiva. Inteligência emocional e inteligência cognitiva se complementam, todavia afastando de certa forma a definição de inteligência emocional e sua relação com cognição.

A inteligência cognitiva é a capacidade que uma pessoa tem para aprender algo, como ler, escrever, dançar, cantar, falar outras línguas. É a inteligência racional, usada desde criança, para passar em uma prova, por exemplo, aprender a dirigir etc.

A inteligência cognitiva é essencial para a tomada de decisões. Todavia, somente esta não é suficiente em momentos de decisões da vida, principalmente nas situações abarcadas de sentimentos, como raiva, ressentimento, euforia, quando a racionalidade não funciona totalmente e se pode tomar decisões erradas com a emoção descontrolada e se usa a razão para a tomada de decisão. Damásio (apud HERRERO, 2002, p.12) reforça o pensamento de que “a tomada racional de posições, por si só, não basta. Longe da fria racionalidade, necessitamos do concurso dos sentimentos que, de forma intuitiva, ajudam a conduzir nossa vida da melhor forma”. Goleman confirma a necessidade da IE (2012, p.530): “na verdade, o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”.

A cognição QI é de suma importância para o desenvolvimento e sucesso do ser humano. Mas, conforme Goleman, o que faz a diferença e permite que este consiga efetivamente se desenvolver e ter sucesso na vida pessoal e profissional é a capacidade adquirida na infância de lidar com frustrações, controlar emoções e de relacionar-se com outras pessoas (GOLEMAN, 2012).

Já se nasce com características que indicam como será o temperamento da pessoa. Contudo, ao longo da vida, pode-se aprimorar a capacidade da inteligência emocional.

O aprendizado emocional se entranha [...] à medida que as experiências são repetidas e repetidas [...]. O cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos, hábitos neurais que entram em ação nos momentos de provação, frustração e dor. (GOLEMAN, 2012, p. 279).

Em resumo a inteligência emocional é definida pela capacidade de identificar e perceber emoções, usá-las para facilitar o pensamento, trabalhar o conhecimento emocional e regular as emoções em si e nos outros.

## 2.2 Inteligência Emocional no Trabalho

Além da cognição QI e da habilidade empresarial, a inteligência emocional (QE) deve-se fazer presente no profissional de sucesso.

“Nas palavras do diretor de pesquisa de uma empresa de seleção de executivos, ‘Os CEOS’ são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial – e são despedidos por falta de inteligência emocional” (GOLEMAN, 2012, p. 14).

No recrutamento e na seleção de grandes empresas, são analisadas as capacidades intelectuais dos candidatos e habilidades empresariais, mas o que definirá o sucesso ao longo do tempo do profissional contratado será sua habilidade emocional de lidar com suas próprias emoções e com as emoções dos outros.

Goleman explica que (2012, p. 15):

enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira em que ele se traduza em capacidades profissionais.

Por isso, atualmente, as empresas – mundialmente falando – olham rotineiramente pelas lentes do QE para contratar, promover e desenvolver seus empregados. Sendo assim, é grande o “impacto do Q.E. no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma forma de educação para adultos)” (GOLEMAN, 2012, p.11/12).

Segundo Nadler (2011), a IE é hoje considerada o indicador mais forte do sucesso no mundo do trabalho. Afirma, ainda, que os líderes com maior inteligência emocional são mais adaptáveis, resistentes e otimistas e que a IE os torna excelentes funcionários.

“As pessoas que possuem uma alta inteligência emocional são aquelas que realmente têm sucesso no trabalho – construindo carreiras prósperas e relações duradouras, assim como têm um trabalho equilibrado e vida pessoal”. (NADLER, 2011, p.9).

Para Miranda (1997, p. 169), não interessa qual seja o perfil dominante. “O que determina o sucesso como líder é a capacidade de ajustar o comportamento às necessidades situacionais específicas de cada um de seus subordinados”.

“A inteligência emocional seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho” (GOLEMAN, 1995, apud COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006, p. 3).

De acordo com Cobêro, Primi e Muniz (2006, p.3), “o conceito de IE se disseminou rapidamente no contexto organizacional tornando-se popular como característica desejável e preditora de sucesso generalizado”. Com a rápida e crescente preocupação das organizações em contratar profissionais com alta inteligência emocional, as empresas começaram a usar em seus processos seletivos escalas de inteligência emocional, sem que se tenha certeza sobre sua eficácia.

Assim cresce mas análises sobre a importância da inteligência emocional nas organizações. “Estudos estão descobrindo agora que esta proficiência em lidar com situações sociais e emocionais pode ser até mais importante para o sucesso do que a capacidade intelectual” (SHAPIRO, 1998, p.4).

Segundo Shapiro (1998), “consultores da área de recursos humanos há muito afirmam que as habilidades pessoais são importantes em todos os níveis operacionais de uma empresa, dos apelos de venda à sala do conselho”.

Bar-On (2002, p.81) aponta outros aspectos aliados à IE:

um segundo uso mais popular do termo designa um grupo de traços de personalidade considerados importantes para se obter sucesso na vida, como a persistência, a motivação para a

realização e as habilidades sociais, assim como a inteligência emocional.

Trazendo à tona dados quantitativos, Herrero (2002, p.5) afirma que “20% do êxito dependem do consciente intelectual e 80% da inteligência emocional”.

Goleman rebate esta afirmação na última edição de seu livro *Inteligência emocional*, em que explica que 20% do sucesso profissional é definido pelo QI. Esta afirmativa, todavia, deixa uma grande parcela do sucesso sem esclarecimento: não significa que os 80% sejam somente atribuídos a inteligência emocional, “estes 80%, além da inteligência emocional, compreendem desde a condição financeira e educação da família em que nascemos, até temperamento, pura sorte e afins” (GOLEMAN, 2012, p.13).

No âmbito empresarial, na área da negociação a IE está presente na tomada de decisão. Para Thompson et al.(2000 apud ALMEIDA; SOBRAL, 2005), ao invés de reprimir uma emoção, o negociador com perfil positivo acredita que exprimir emoções positivas pode trazer vantagens.No entanto, estes, por exporem sentimentos positivos, prestam menos atenção aos argumentos da outra parte, o que os torna vulneráveis a negociadores competitivos.

Apesar de Thompson et al. abordarem o lado negativo do lado sentimental do negociador, Goleman dá uma dica importante (2012, p.77): “a chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado com nossos sentimentos”.

Na tomada de decisões, oriunda tanto dos grandes cargos nas empresas quanto dos cargos da linha de frente com o cliente –papel realizado pelo vendedor no varejo –, a inteligência emocional deve ser vista como essencial.

Para Goleman (2012), tal impacto no desempenho profissional de um vendedor ocorre porque otimismo é um traço da inteligência emocional. O vendedor otimista traz melhores resultados à empresa.

A capacidade de saber como o cliente está se sentindo, o que ele precisa, entender o que ele quer, lidando com as próprias emoções, auxilia nos relacionamentos positivos.

Essa capacidade de saber como o outro se sente entra em jogo em vários aspectos da vida, quer nas práticas comerciais, na administração, no namoro e na paternidade, no sermos piedosos e na ação política. (GOLEMAN, 2012, p. 118).

O vendedor deve ter sensibilidade para perceber o que o outro sente, autoconhecimento, autocontrole de seus anseios; isto parte de percepções do que está acontecendo nas interações sociais.

Goleman (2012, p. 136) exemplifica que

enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos.

A inteligência emocional facilita as interações entre as pessoas nos relacionamentos tanto com os clientes quanto com os colegas de trabalho, chefes e subordinados.

A IE vem ocupando espaço representativo nas empresas, diferenciando profissionais de sucesso dos outros.

Uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado [...] do lado positivo, imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam. (GOLEMAN, 2012, p. 168).

Existe preocupação em treinar vendedores para o atendimento ao cliente, pois, quando se visa à venda de produtos e serviços, é essencial saber lidar com o outro. Entre as concorrências no mercado, os produtos e serviços geralmente têm qualidade e preços parecidos, por isso o atendimento é um grande diferencial.

Esta visão é importante, mas não se pode esquecer que o tratamento de chefia com subordinados também requer o saber lidar com o outro, suas expectativas, seus anseios, tendo autocontrole das próprias emoções.

“Liderar não é dominar, mas sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum” (GOLEMAN, 2012, p. 168). E a habilidade de lidar com os subordinados, e seus sentimentos, ajuda na compreensão destes sobre os objetivos da empresa.

“Um motivo menos óbvio para que as aptidões emocionais devam ser a prioridade número um no plano das habilidades empresariais é o fato de promover mudanças radicais no ambiente de trabalho” (GOLEMAN, 2012, p. 169).

Quando, a título de exemplo, um funcionário precisa realizar cobranças, quando ele possui alta inteligência emocional, torna-se mais fácil realizar esta atividade com êxito.

É importante que a equipe, os gestores e os clientes saibam falar o que querem e o que não desejam na forma de críticas construtivas, sem usar somente a racionalidade ou a emoção, tendo empatia com o outro, equilíbrio entre os dois. “Poder externar reclamações sob a forma de críticas construtiva, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz” (GOLEMAN, 2012, p. 169).

Segundo Goleman (2012, p.170), “a maneira como são feitas e como são recebidas as críticas diz muito sobre até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com a chefia”.

A maneira como é dado o feedback, retorno sobre como o colaborador está fazendo seu trabalho, é fundamental para o entendimento do subordinado em relação ao que está sendo exigido pelo seu chefe.

Os administradores que têm pouca empatia são mais inclinados a dar feedback de uma maneira que machuca, com o arrepiante sarcasmo. Feita desta forma, a crítica é destrutiva, ao invés de abrir caminho para uma correção” (LEVINSON apud GOLEMAN, 2012, p. 173).

E a habilidade de ter bons relacionamentos, desenvolvida por meio da inteligência emocional, contribui com o trabalho realizado, pois cria relações positivas entre chefe e subordinado, subordinado e chefe e colegas de trabalho, gerando resultados positivos no trabalho em equipe.

Goleman (2012, p.179) afirma que

Sempre que as pessoas se reúnem para chegarem a um consenso, seja numa reunião de planejamento executivo ou como uma equipe trabalhando para chegar a um produto partilhado, tem num sentido muito concreto um Q.E.

Para Goleman (2012, p.179), “o tipo de elemento mais importante na inteligência de grupo, revela-se, não é o Q.I. médio no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional”.

É essa capacidade de harmonizar que, mantida a igualdade de condições em tudo mais, tornará um grupo especialmente talentoso, produtivo e bem-sucedido e fará outro com membros cujo talento e habilidade são iguais em outros aspectos se sair mal. (GOLEMAN, 2012, p. 179).

O autor faz interessante comparação entre o QI das estrelas e de outras pessoas (2012, p. 180): “o que faz a diferença entre as estrelas e os outros não é o Q.I. acadêmico deles, mas o Q.I. emocional. São mais capazes de motivarem-se e de transformar suas redes informais em equipes específicas”.

Crucial nas empresas é a IE para Goleman (2012, p. 182):

melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, o que faz uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva.

A capacidade de entender o que está sentindo e o que os outros sentem contribui para uma comunicação eficaz.



“O que normalmente se transforma em conflito começa, como diz ela, com a ‘falta de comunicação’, em fazer suposições e tirar conclusões, enviar uma mensagem dura, tornando difícil a pessoa ouvir o que estamos dizendo” (JO-NA apud GOLEMAN, 2012, p. 282).

“Autoconsciência, cujo objetivo é reconhecer sentimentos, e montar um vocabulário para eles e ver as ligações entre pensamentos, sentimentos e reações; saber se são os pensamentos ou os sentimentos que governam uma decisão” (GOLEMAN, 2012, p. 284).

“Controle das emoções: compreender o que está por trás de um sentimento (por exemplo, a mágoa que dispara a raiva) e aprender como lidar com as ansiedades, ira e tristeza” (GOLEMAN, 2012, p. 284).

Segundo Goleman (2012, p.284), “os relacionamentos são um foco importante, incluindo aprender a ser um bom ouvinte e um bom questionador; distinguir entre o que alguém diz ou faz e nossas reações e julgamentos”.

Essas aptidões de lidar com o outro de forma positiva partem inicialmente de autoconhecimento. De acordo com Goleman (2012, p.276),

Muitas aptidões são interpessoais: interpretar sinais sociais e emocionais, ouvir, ser capaz de resistir a influências negativas, considerar as perspectivas dos outros e compreender qual comportamento é aceitável numa determinada situação.

“Em termos da condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito do que – e que mudanças nos deixaria de fato satisfeitos com o nosso trabalho” (GOLEMAN, 2012, p.168).

Tomar a iniciativa, sentir motivação suficiente para assumir responsabilidades acima e além de suas funções específicas, e autoadministrar-se, no sentido de coordenar bem o seu tempo e seus compromissos no trabalho. Todas essas aptidões, claro, são aspectos da inteligência emocional” (GOLEMAN, 2012, p. 181).

Uma alta inteligência emocional diferencia um profissional de sucesso, possibilitando que ele tenha autoconhecimento e conhecimento dos outros; faz que este tenha bom comportamento mesmo nos momentos de estresse, o que resultará em resultados positivos.

“O problema não está na emocionalidade, mas na adequação da emoção e sua manifestação” (ARISTÓTELES apud GOLEMAN, 2012, p.26). Todavia, uma baixa inteligência emocional pode ser decisiva no crescimento de um profissional em uma empresa, ou até mesmo na continuidade deste no ambiente organizacional.

### **3 MÉTODO**

A aplicação e correção de testes que meçam a IE somente podem ser realizadas por psicólogos. No entanto, existem em alguns livros testes para auto-aplicação, que falam sobre o assunto.

Há publicações científicas e inúmeras escalas não científicas de auto-avaliação para medir o QE. Estas são encontradas em jornais, revistas e sites da internet.

Seymour e Shervington criaram um teste para avaliar a IE, que foi publicado no livro *Como usar a inteligência emocional*, em 2001. Neste questionário existem 12 questões dispostas em escala de Likert de 1 a 4 itens. A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

A digitalização do teste original encontra-se ao fim deste trabalho. O teste adaptado será aplicado aos gestores de uma empresa do varejo, para que seja analisada a inteligência emocional destes, demonstrando os pontos

que devem ser desenvolvidos.

A pesquisa é quantitativa porque foi usado como base o teste de Seymour e Shervington, em que se responde a um questionário, o qual atribui ponto para cada resposta, isto é, usaram-se dados na coleta de informações. Para melhor visualização do resultado, a graduanda atribuiu índice baixo aos participantes que atingiram a menor pontuação, índice médio aos medianos, bem como índice alto àqueles que conseguiram máxima pontuação. Ela também se caracterizou como descritiva, pois procurou abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social.

### **3.1 Participantes**

Combinou-se com o gerente de chegar às 14 horas. Todos responderam ao teste no horário de trabalho, individualmente, em lugar diferente na empresa. A aluna ficou no local em torno de 1 hora e meia. Foi entregue aos avaliados o questionário e uma caneta. Em conversa informal com um dos gestores sobre as práticas de RH, se já havia sido abordada a IE, ele afirmou que ainda não.

Participaram deste estudo 6 profissionais atuantes de uma loja de departamento do varejo de vestuário em Brasília. Do grupo, 2 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino; 1 pessoa tem entre 41 e 50 anos, 2 têm entre 20 e 30 anos e 3, entre 31 e 40 anos. Cinco representantes apresentaram tempo de empresa entre 5 e 10 anos e 1 tem mais de 10 anos na casa. Dois homens são pós-graduados. Os demais se dividem em: aqueles que estão cursando o ensino superior, e os que já concluíram o segundo grau. Cem por cento dos avaliados possuem cargo de chefia. Com relação ao estado civil, 4 são casados e 2 são solteiros.

### **3.2 Instrumento**

O questionário foi dividido em duas partes: primeiro, a caracterização da amostra; segundo, o instrumento de pesquisa já validado. O teste de Seymour e Shervington sobre inteligência emocional no trabalho conta com 12 questões dispostas em uma escala de Likert com quatro itens.

Na primeira parte do questionário, foi verificado como os integrantes do grupo avaliado se distribuem em relação a sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade e tempo de empresa (GIL, 1991).

No teste de Seymour e Shervington, para o resultado será levado em conta o somatório dos pontos atribuídos às afirmativas e assim a avaliação correspondente. Quem obtém de 12 a 24 pontos, tem potencial considerável para melhorar seu desempenho por meio das habilidades em IE; de 25 a 36 pontos, possui claramente pontos fortes e irá beneficiar-se consideravelmente do foco no desenvolvimento das áreas fracas; por fim, de 37 a 48, goza de forte capacidade de inteligência emocional, mas para se tornar um executivo de sucesso precisa continuar desenvolvendo as habilidades de líder e administrador (SEYMOUR; SHERVINGTON, 2001).

### **3.3 Procedimentos de Coleta e Análise**

As pesquisas foram entregues aos participantes no dia 24 de setembro de 2013, no local de trabalho destes. O pesquisador esperou no local cerca de 1 hora e meia para receber a pesquisa respondida. Ele somou as pontuações realizadas por cada participante, o que gerou um valor total, o qual indica se é alta, média ou baixa a inteligência emocional nestes gestores e os pontos que devem desenvolver. Foi sinalizado no questionário que o resultado deste pode ser obtido no livro em que o teste foi retirado. Ao final do questionário estão sinalizados os nomes dos autores, bem como o da obra e o ano de publicação.

## 4 RESULTADOS

As 12 questões do questionário aplicado são afirmativas. O participante escolherá em uma escala de 1 a 4 a resposta que mais se aproxima da realidade de seu comportamento diário. Sendo que 1 equivale a NUNCA, 2 a ÀS VEZES, 3 a VÁRIAS VEZES e 4 equivale a SEMPRE.

A soma destas respostas mostrará a análise feita pelos autores do questionário.

A pontuação mais atribuída às questões pelos participantes foi a de número 4, que equivale a SEMPRE. Isso indica que no comportamento diário a pessoa age sempre conforme a afirmação do questionário, isto é, leva ao indício de alta inteligência emocional. A segunda maior pontuação foi a de número 3 e nenhum participante pontuou o número 1, o que indica que a afirmativa NUNCA não aparece no comportamento diário dos avaliados – situação que levaria a suspeitar de baixa inteligência emocional.

Dos seis participantes, quatro tiveram na soma de sua pontuação total resultado entre 37 e 48 pontos, o que aponta alta IE. Dois participantes lograram nessa soma resultado entre 25 e 36 pontos, o que indica média inteligência emocional e nenhum participante teve na referida soma resultado entre 12 e 24 pontos, o que sugeriria baixa IE. A tabela a seguir demonstra esses resultados.

Tabela – Teste Inteligência Emocional

	Número de respostas	Porcentagens
12 - 24	0	0
25 - 36	2	33,33
37 - 48	4	66,67

Tabela desenvolvida pela aluna Daniele Alves – Resultados do teste de IE.

## 5 DISCUSSÃO

Os testes foram respondidos por todos os seis gestores de uma loja de departamento no varejo do vestuário em Brasília: em sua maioria homens, com idade média de 29 anos, tempo médio de seis anos na empresa e pós-graduação como maior título de escolaridade. Todavia, ainda há gestores somente com o segundo grau completo.

Obteve-se no teste 67% de índice de capacidade de inteligência emocional máxima, o que demonstra que a maior parte dos gestores possui alta inteligência emocional. Mas, frisa-se: para se tornarem executivos de sucesso, eles precisam continuar desenvolvendo as habilidades de líder e administrador. Este resultado os caracteriza como possíveis profissionais de sucesso.

Segundo Miranda (1997, p.97),

O uso integral das aptidões cerebrais, associando intelecto e emoções, se socorre da experiência e da velocidade das aptidões límbicas e das faculdades diagnósticas das aptidões corticais para produzir a melhor composição de razão e emoção.

A habilidade de lidar com as próprias emoções e as dos outros possibilita aos gestores tomar atitudes assertivas, mesmo em momentos de grande pressão.

Para Bar-On (1997 apud BAR-ON, 2002, p.88), a IE se compõe da “gama de aptidões, competências e habilidades não cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as demandas e pressões do ambiente”.

Uma alta inteligência emocional destes profissionais também irá contribuir para o desenvolvimento de suas equipes, gerando resultados positivos de uma forma sadia para a empresa.

Segundo Goleman (2012, p. 178),

são as equipes e não o esforço de um indivíduo que se constituem na unidade de trabalho. E isso explica porque a Inteligência Emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, deveria ser valorizada.

Os 33,33% dos gestores que obtiveram pontuação entre 25 e 36 pontos demonstram claramente que têm pontos fortes e irão se beneficiar consideravelmente do foco no desenvolvimento das áreas fracas – críticas construtivas. Apesar de terem obtido resultado médio em relação a IE, eles desfrutam de habilidades que os ajudarão no desenvolvimento da capacidade para obter alta inteligência emocional.

Goleman explica a possibilidade de melhora da inteligência emocional (2012, p.25): “nossa herança genética nos dota de uma série de referências que determinam nosso temperamento. Mas os circuitos cerebrais envolvidos são extraordinariamente maleáveis: temperamento não é destino”.

O fato de se conhecerem e saberem quais pontos devem desenvolver ajudará estes gestores em seu progresso na busca da alta inteligência emocional.

Não houve gestores que pontuassem entre 12 e 24 pontos (baixa IE), o que demonstraria potencial considerável para melhorar o desempenho pelas habilidades da capacidade de IE.

Os gestores que responderam ao questionário trabalham em uma das lojas mais significativas da empresa, a quarta maior em vendas, com a quarta maior equipe – o empreendimento conta hoje com 200 lojas. Nesta unidade são colocados em teste os novos processos do negócio. Seus gestores são desenvolvidos para ocuparem cargos de liderança cada vez maiores nesta empresa.

Os gestores alocados nessa unidade necessitam de IE de média para alta, pois a pressão recebida por parte dos superiores e subordinados é constante, assim como ininterruptos os momentos em que devem manter o equilíbrio entre razão e emoção para alcançarem seus objetivos de crescimento profissional na empresa.

Para Bradberry e Greaves (2007, p.48), “a Inteligência Emocional ajuda a ter um desempenho mais eficiente, melhora o relacionamento com os outros e motiva a trabalhar. Isso cria um ambiente onde todos vencem”.

Por meio de conversa informal com os gestores, foi percebido pelo pesquisador que a empresa possui treinamentos direcionados para o desenvolvimento pessoal e profissional do gestor, via cursos on-line e presenciais anuais. Entretanto, o tema inteligência emocional ainda não foi abordado. Tal fato demonstra que a empresa não se preocupa com a IE, dando total atenção à inteligência cognitiva.

## **6 CONCLUSÃO**

Os resultados mostram que a inteligência emocional é alta na maior parte dos gestores avaliados. Isso responde ao problema proposto: questionamento de se a IE dos gestores de uma loja de departamento do varejo de vestuário é alta ou baixa.

Os objetivos foram atingidos: conseguiu-se identificar a pontuação dos gestores nos questionários aplicados sobre a IE. E a teoria se confirmou na prática: a organização tem gestores com alta inteligência emocional em sua unidade com maior referência em resultados positivos.

Assim, conclui-se que a inteligência emocional é de suma importância para o crescimento pessoal e profissional do ser humano.

O autoconhecimento, dos sentimentos e desejos, aliado ao saber interpretar os sentimentos e desejos dos outros, facilita a construção do relacionamento, auxiliando tanto na educação de um filho como na construção de relacionamentos saudáveis, como namoro, casamentos e amizades.

No mundo empresarial, é importante a inteligência cognitiva de um colaborador e suas capacidades empresariais. Todavia, o que define se um profissional crescerá e até mesmo continuará em uma empresa é a capacidade



de lidar com as próprias emoções e as emoções de seus superiores, colegas e subordinados, tomando decisões assertivas, arraigadas de razão e emoção, a fim de contribuir positivamente em busca de seus objetivos.

A pesquisa teve como limitações, primeiro, a aplicação de somente um teste para a verificação da IE nos gestores, segundo, a abordagem de um tema com poucas publicações científicas e, terceiro, o acesso limitado aos gestores da empresa.

Para os próximos estudos, recomenda-se reaplicar o questionário para número maior de participantes e apresentar os resultados para estes obterem o conhecimento sobre a importância da inteligência emocional e saberem o que precisam melhorar para aumentar a pontuação.

Sugere-se que a empresa e seus concorrentes criem treinamentos voltados para desenvolver a inteligência emocional em seus colaboradores, assim como incluam uma avaliação da QE, aplicada por um profissional da área de psicologia, na contratação para cargos de chefia.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Felipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **RAC**, Curitiba, v.9, n.4, p. 9-30, out./dez.2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a02.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

BAR-ON, Reuven. **Manual da inteligência emocional**: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua inteligência emocional**: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BROCKERT, Siegfried; BRAUN, Gabriele. **Inteligência emocional**: teste o seu Q.E. Rio de Janeiro: Record, 1998.

BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Universidade São Francisco, 16(2), p.279-291, 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2>>. Acesso em: 2 set. 2013.

COBÊRO, Claudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16 PF. **Paidéia**, Universidade de São Francisco, 16(35), p. 337-348, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2013.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HERRERO, Joaquim Campos. **Inteligência emocional**: suas capacidades mais humanas. São Paulo: Paulus, 2002.

JILL, Dann. **Aprenda as chaves da inteligência emocional**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SEYMOUR, John; SHERVINGTON, Martin. **Como usar a inteligência emocional**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SHAPIRO, Lawrence E. **Inteligência emocional**: uma nova vida para seu filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SIMMONS, Steve. **Avaliando a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 22(1), p. 1-11, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

## ANEXO

## TESTE SUAS HABILIDADES

## TESTE SUAS HABILIDADES

Teste suas habilidades em maximizar seu desempenho com a PNL respondendo a estas questões. Assinale a opção mais próxima de sua experiência. Seja o mais honesto possível: se a resposta for "nunca", marque a opção 1; se for "sempre", marque a 4, e assim por diante. Some os resultados e compare com a escala. Use as respostas para identificar áreas que precisam melhorar.

## CONTAGEM

- 1 Nunca  
2 Às vezes  
3 Muitas vezes  
4 Sempre

1 Sou consciente dos meus sentimentos, de modo a poder trabalhá-los.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

2 Procuro escolher, adotar e manter estados emocionais positivos.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

3 Influencio o estado emocional das pessoas, para melhorar sua performance.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

4 Penso em maneiras de influenciar outras pessoas de modo eficiente.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

5 Trabalho para resolver potenciais conflitos com outras pessoas.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

6 Imagino como um mentor poderia abordar uma situação desafiadora.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

## TESTE SUAS HABILIDADES

7 Avalio meus pressupostos limitadores numa situação problemática.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

8 Penso cuidadosamente sobre o ponto de vista e a perspectiva de outras pessoas.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

9 Dou um passo atrás e revejo situações a partir de um ponto de vista externo.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

10 Dedico tempo para ensinar mentalmente antes de um evento crítico iminente.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

11 Reservo tempo na minha agenda para me concentrar no auto-desenvolvimento.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

12 Penso sobre meus valores centrais e em estratégias para evoluir na carreira.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------

## ANÁLISE

Agora que você completou o teste, some o seu total de pontos e verifique a avaliação correspondente. Independentemente do nível de desempenho que você atinja, há sempre espaço para melhorar. Identifique suas áreas mais fracas e retorne as partes mais relevantes deste livro para desenvolver e lapidar suas habilidades de PNL.

25-36: Você claramente tem pontos fortes e irá beneficiar-se consideravelmente do foco no desenvolvimento das áreas fracas.

37-48: Você tem forte capacidade de inteligência emocional, mas para se tornar um executivo de sucesso precisa contribuir desenvolvendo as habilidades de líder e administrador.



## APÊNDICE

### Questionário aplicado

Você está participando de pesquisa de uma aluna do oitavo semestre da Faculdade de Administração do UniCeub, cuja finalidade é medir a inteligência emocional em gestores de uma loja de departamento do varejo.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões, lembrando-se de que suas respostas não possuem a identificação pessoal, bem como ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**. Apenas constarão dados amostrais para o trabalho.

Não há respostas certas nem erradas. **O que importa é a sua opinião sincera.**

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa.

Desde já agradeço,

Daniele Alves de Sousa

Registro acadêmico: 2055020-6

8251-9796

daniellealves9@yahoo.com.br

- Idade

( ) 20 a 30 anos   ( ) 31 a 40 anos   ( ) 41 a 50 anos   ( ) mais de 51 anos

- Tempo de empresa

( ) até 1 ano   ( ) 1 a 5 anos   ( ) 5 a 10 anos   ( ) mais de 10 anos

- Sexo

( ) Masculino   ( ) Feminino

- Estado civil

( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo

- Escolaridade (considerar o título mais alto que possui)

( ) Ensino médio completo (2º grau completo) ( ) Superior em andamento

( ) Superior completo ( ) Pós-graduação

( ) Mestrado ( ) Doutorado

- Exerce cargo de chefia?

( ) Sim ( ) Não

Assinale a opção mais próxima de sua experiência, marque a escala de 1 a 4  
(1 = nunca, 2 = às vezes, 3 = várias vezes, 4 = sempre ).

Inteligência emocional de Seymour e Shervington:

1	Sou consciente dos meus sentimentos, de modo a poder trabalhá-los.	1	2	3	4
2	Procuro escolher, adotar e manter estados emocionais positivos.	1	2	3	4
3	Influencio o estado emocional das pessoas, para melhorar sua performance.	1	2	3	4
4	Penso em maneiras de influenciar outras pessoas de modo eficiente.	1	2	3	4
5	Trabalho para resolver potenciais conflitos com outras pessoas.	1	2	3	4
6	Imagino como um mentor poderia abordar uma situação desafiadora.	1	2	3	4
7	Avalio meus pressupostos limitadores numa situação problemática.	1	2	3	4
8	Penso cuidadosamente sobre o ponto de vista e a perspectiva de outras pessoas.	1	2	3	4

9	Dou um passo atrás e revejo situações a partir de um ponto de vista externo.	1	2	3	4
10	Dedico tempo para ensaiar mentalmente antes de um evento crítico iminente.	1	2	3	4
11	Reservo tempo na minha agenda para me concentrar no autodesenvolvimento.	1	2	3	4
12	Penso sobre meus valores centrais e em estratégias para evoluir na carreira.	1	2	3	4

### Análise

Para obter a avaliação, consulte o livro de John Seymour e Martin Shervington, *Como usar a inteligência emocional*, São Paulo, Publifolha, 2001.